

การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
Workforce Diversity Management in School under the Office
of Educational Service Area 25

จิราพร นักปราชญ์¹

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสาวณี สิริสุขศิลป์²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25) ศึกษาแนวทางการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 แบ่งการเก็บข้อมูล เป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเที่ยง 0.99 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 กลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบ 2 ขั้นตอน (Two-stage sampling) คือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง 123 คน และกลุ่มครูผู้สอนใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน แล้วทำการสุ่มอย่างง่ายได้กลุ่มตัวอย่าง 351 คน รวมทั้งสิ้น 474 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป หาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำผลการวิจัยในระยะที่ 1 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมากำหนดเป็นประเด็นการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอด้วยการบรรยายเป็นความเรียง

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นความร่วมมือ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การออกแบบและวิเคราะห์งานใหม่

2. แนวทางการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เหมาะสมกับช่วงวัยดังนี้

2.1 Generation Baby Boomers ผู้บริหารพิจารณาจัดกลุ่มงาน ตามโครงสร้างการบริหารงาน หรือตามภารกิจของโรงเรียน โดยมอบหมายให้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน แต่งตั้งเป็นผู้นำทีมงาน และมอบหมายงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะนำจุดเด่น ที่เป็นที่ยอมรับ มาเป็นแบบอย่างหรือเป็นที่ปรึกษา ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือเป็นที่เลี้ยงสอนงาน แก่บุคลากรรุ่นน้อง นิเทศกำกับ ติดตาม สร้างขวัญกำลังใจ ด้วยการยกย่อง เพื่อเป็นการสร้างเสริมพลังใจ ไม่ให้รู้สึกโดดเดี่ยว ส่งเสริมการฝึกอบรม ศึกษาดูงานให้ได้รับความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง สร้างบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี เช่น การทำงาน เป็นทีม ที่ประกอบด้วยบุคลากรหลายช่วงวัย การจัดกิจกรรม

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น



เพื่อสร้างความคุ้นเคย ระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัย สร้างความท้าทาย ให้สนใจใคร่รู้ และกล้าถามในสิ่งที่สงสัยจาก บุคลากร Generation X Generation Y และ Generation M ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการใช้สื่อเทคโนโลยีสูง

2.2 Generation X ผู้บริหารพิจารณาจัดกลุ่มงาน ตามโครงสร้างการบริหารงาน หรือตามภารกิจของ โรงเรียน โดยมอบหมายให้เป็นหัวหน้าทีมในการทำงาน ส่งเสริมการศึกษาต่อ ระดับที่สูงขึ้นในสาขาวิชาที่จบมา และพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารเป็นหัวหน้าทีมในการทำงาน พาคิด พาทำ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัย เสนอรายชื่อ บุคลากร Generation X ที่มีผลงานดีเป็นที่ยอมรับ เพื่อพิจารณาคัดเลือกให้ปฏิบัติหน้าที่ที่มีความสำคัญ มากขึ้น หรือเป็นผู้ประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัย

2.3 Generation Y ผู้บริหารพิจารณาจัดกลุ่มงาน ตามโครงสร้างการบริหารงาน หรือตามภารกิจของโรงเรียน โดยมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ ให้โอกาสการเปลี่ยนสายงาน ที่สอดคล้อง กับความต้องการ เช่น ผู้บริหารโรงเรียนหรือศึกษานิเทศก์ โดยผู้บริหารให้แนวคิดและเป็นหัวหน้าทีมในการทำงาน

2.4 Generation M ผู้บริหารพิจารณาจัดกลุ่มงาน ตามโครงสร้างการบริหารงาน หรือตามภารกิจของ โรงเรียน โดยมอบหมายให้เป็นคณะทำงาน ที่เกี่ยวกับเอกสาร การใช้สื่อและเทคโนโลยี ส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับ ที่สูงขึ้น จัดให้มีพี่เลี้ยงดูแลเป็นพิเศษ ผู้บริหารพาทำงานที่มีความท้าทายความสามารถ

นอกจากนี้สำหรับทุกช่วงวัย (Generation) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีภาวะผู้นำ มีการวิเคราะห์ลักษณะ การทำงานของบุคลากรแต่ละช่วงวัย จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้า อย่างมีคุณภาพ ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จ หรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้น จากการบริหารความหลากหลายของ บุคลากรใช้เทคนิคหลากหลาย ทั้งพระเดชและพระคุณ ในการบริหารบุคลากรทุกช่วงวัย ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกัน ได้อย่างราบรื่น เปิดโอกาส ให้บุคลากรทุกช่วงวัยเข้ามาเป็นทีมงาน แล้วค่อยๆเพิ่มบทบาท ให้แสดงความสามารถ จนเป็นที่ยอมรับ และแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ ทดแทนบุคลากรเดิมที่เกษียณอายุราชการ หากใช้การพูดคุยร้องขอไม่ได้ ผล จำเป็นต้องใช้กฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ดังคำกล่าวที่ว่าใช้ทั้ง “ลูกยอ และกอล์ฟ”

คำสำคัญ :

Abstract

This study aimed at 1) Investigating the level of workforce diversity management in schools under the Office of Secondary Educational Service Area 25. 2) Guideline of workforce diversity management in schools under the Office of Secondary Educational Service Area 25. Data collection was divided into two phases. The first phase involved collecting quantitative data using the questionnaire with validity value at 0.99. Population was administrators and teachers in schools under the Office of Secondary Educational Service Area 25. Sampling groups consisted of 473 persons including 123 school administrators using the table to define the size of the sample size of Krejcie & Margan and 351 teachers used stratified random sampling by the size of the school and a sample random sampling. Data was analyzed using computer program for figuring out frequency, percentage, mean, and standard deviation. The second phase emphasized on qualitative data. The management found with lowest mean score throughout phase 1 was chosen as a topic for focus group discussion in this phase. Data was analyzed through content analysis method before explaining in essay format.



The findings were as follows:

1. The overview of workforce diversity management in schools revealed a high level of action. The highest mean score was found with forming the surrounding and environment emphasizing on collaboration. The lowest mean was found with design and analysis of new tasks.

2. Guidelines for workforce diversity management in schools under the Office of Secondary Educational Service Area 25 are as follows;

2.1 For Baby Boomers: Administrators categorize the working groups/ sections based on the management structure or school's mission and assign them to be the head of each section. They can be appointed as a team leader, as well as being aroused a specific expertise and promoting an outstanding characteristic as a role model or consultant. They also can be an expert or mentor for coaching, supervising, and monitoring younger colleague. Praising them will increase their morale, reinforce willpower, and eliminate loneliness. Professional training and learning new knowledge should be promoted continuously. Environment of learning and sharing on technology should be fostered, for example; working as a team of members with different ages. Social activities among staff with different ages can challenge to their curiosity and be brave enough to discuss with staff of Generation X Generation Y and Generation M who are skillful in using high- technology media.

2.2 For Generation X: Administrators categorize the working groups/ sections based on the management structure or school's mission and assign them to be a team leader. Their further studies with higher degree can be promoted relating to previous major. Their works should be continuously developed. Administrators can also be a team leader and give a chance to staff of all different ages for nominating outstanding staff of Generation X to be promoted for more significant work or to be a coordinator among staff of different ages.

2.3 For Generation Y: Administrators categorize the working groups/ sections based on the management structure or school's mission and assign them to work for challenging their ability and creative thinking. Their work and responsibility can be shifted according to necessary requirement of school administrator or education supervisor. Administrators can also be a team leader and give an idea for working.

2.4 For Generation M : Administrators categorize the working groups/ sections based on the management structure or school's mission and assign them to work together on dealing with document and technology media. Their further studies with higher degree can be promoted. Mentor should be provided and work with them closely. Administrators also lead them to work for challenging their ability.

Besides, For all of Generation administrators must be a good role model with leadership. Analysis of position description for staff of different ages should be made. There should be the work manual which is consistent to the requirement. Qualitative progress should be supported. Admin-



istrators should study on the achievement or failure of workforce diversity management. Different techniques based on both “position power” and “personal power” can be used for managing staff of all different ages to work together smoothly. Staff of all different ages can be given a chance to work as a team before reinforcing their role and ability to be admired, then assigning to take the place of retired staff respectively. In case of any talk or mediation do not work, rule and regulation must be executed for facilitating the achievement of work based on the concept of “praise” and “punish”.

Keywords : Workforce Diversity Management.

1. บทนำ

บุคลากรแต่ละช่วงอายุมีแนวคิดและมุมมองแตกต่างกัน การบริหารบุคลากรหลากหลายช่วงอายุ และความคิดต้องเหมาะสมกับเพศ วัย สถานการณ์ประสบการณ์ สถานะทางการเงิน (ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์, 2553) การมีบุคลากรหลายช่วงอายุทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวัยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่มีผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร จึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารในการบริหารบุคลากรแต่ละช่วงวัยให้เหมาะสมกลมกลืนจนสามารถดึงศักยภาพของแต่ละช่วงวัยเป็นพลังในการสร้างสรรค์ผลงาน และนวัตกรรม (นิภาพรณ เจนสันติกุล และไชยณัฐ คำดี, 2556)

ความหลากหลายด้านอายุของคน เป็นมิติที่ติดตัวมาแต่กำเนิด มีผลต่อทั้งชีวิตของคน Daft (2008 อ้างถึงใน จิรประภา อัครบวร, 2554) แบ่งกลุ่มตามช่วงอายุของคนดังนี้ 1) Generation Baby Boomers (เกิดระหว่าง พ.ศ. 2486–2507) 2) Generation X (เกิดระหว่าง พ.ศ. 2507–2524) 3) Generation Y (เกิดระหว่าง พ.ศ. 2525–2543) (ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์, 2553) และ 4) Generation M (เกิดระหว่าง พ.ศ. 2534–2540) สุ่มทนา ดันตยาภินันท์ (ออนไลน์)

บุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประกอบด้วยบุคลากร 4 ช่วงวัย คือ 1) Generation Baby Boomers บุคลากรกลุ่มนี้มีจำนวนเป็นอันดับ 3 ของบุคลากรทั้งหมดส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มใกล้เกษียณอายุราชการ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง

ผู้บริหาร หรือหัวหน้ากลุ่มงาน หากบุคลากรกลุ่มนี้เกษียณอายุราชการ อาจจะทำให้สูญเสียองค์ความรู้ ที่มีประโยชน์ได้ 2) Generation X บุคลากรกลุ่มนี้มีจำนวนมากที่สุด เป็นช่วงวัย ที่สำคัญในการเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากช่วงวัย Generation Baby Boomers ส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานความร่วมมือ ระหว่างบุคลากรทุกช่วงวัย และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุราชการ 3) Generation Y เป็นบุคลากรที่มีจำนวนมากเป็นอันดับ 2 มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นทีมงานที่มีคุณภาพ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับเอกสารการรายงานผลการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนต่อหน่วยงานต้นสังกัด และ 4) Generation M เป็นบุคลากร ที่มีจำนวนน้อยที่สุดในโรงเรียนมีความสามารถในการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ มีความต้องการเรียนรู้การทำงานและเก็บเกี่ยวประสบการณ์ จากบุคลากรช่วงวัยอื่นที่เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นที่ยอมรับ ซึ่งบุคลากรแต่ละช่วงวัยนั้นมีแนวความคิด มุมมอง และลักษณะการทำงานต่างกัน หากผู้บริหารเห็นความสำคัญ และนำมามุมมองเหล่านั้นมาใช้อย่างเหมาะสม จะทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาย่างมีคุณภาพ

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแนวคิดของ สุรพงษ์ มาลี (2551) มาเป็นกรอบแนวคิดของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ 2) การพัฒนาวิธีการทำงานให้รองรับกำลังคน



ที่มีความยืดหยุ่น 3) การออกแบบและวิเคราะห์งานใหม่ 4) การเป็นพี่เลี้ยงให้กับคนที่มีประสบการณ์น้อย 5) การลงทุนในการพัฒนาภาวะผู้นำและผู้บริหาร 6) การสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน 7) การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นความร่วมมือด้วยการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 เพื่อทราบถึงระดับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร และแนวทางในการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

3. วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มแบบ 2 ชั้นตอน (Two-stage sampling) คือ การสุ่มขนาดของโรงเรียน โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970 อ้างถึงใน ประภฤติยา ทักษิณ, 2556) ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียน 70 โรงเรียน แล้วสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดโรงเรียนและการสุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง 123 คน และกลุ่มครูผู้สอนใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified

Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน แล้วสุ่มอย่างง่ายได้จำนวน 351คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 474 คน และผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย นักวิชาการศึกษาได้แก่ศึกษานิเทศก์จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 5 คนรวม 7 คน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีค่าความเที่ยง 0.99ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) มีข้อความจำนวน 7 ข้อ และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีลักษณะเป็นข้อความมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 67 ข้อแยกเป็น 2 ชุด สำหรับครูและผู้บริหาร และการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้คู่มือการสนทนากลุ่ม

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาระยะที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามด้วยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ การวิเคราะห์การบริหารความหลากหลายของบุคลากรด้วยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการศึกษาระยะที่ 2 ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการสนทนากลุ่ม และนำเสนอด้วยการเขียนบรรยายเป็นความเรียง

6. สรุปผลการวิจัย

6.1 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลระดับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 โดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ		แปลผล
	\bar{x}	S.D	
1. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการจัดการความรู้	3.82	0.77	มาก
2. การพัฒนาวิธีการทำงานให้รองรับบุคลากรที่มีความยืดหยุ่น	3.78	0.80	มาก
3. การออกแบบและวิเคราะห์งานใหม่	3.77	0.78	มาก
4. การเป็นพี่เลี้ยงให้กับคนที่มีประสบการณ์น้อย	3.80	0.81	มาก
5. การลงทุนในการพัฒนาภาวะผู้นำและผู้บริหาร	3.80	0.80	มาก
6. การสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน	3.81	0.79	มาก
7. การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นความร่วมมือ	3.83	0.80	มาก
รวม	3.80	0.79	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นความร่วมมือและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการออกแบบและวิเคราะห์งานใหม่

6.2 แนวทางการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการออกแบบและวิเคราะห์งานใหม่นำเสนอแยกตามช่วงวัย (Generation) ได้ดังนี้

6.2.1 Generation Baby Boomers ผู้บริหารพิจารณาจัดกลุ่มงานตามโครงสร้างการบริหารงาน

หรือตามภารกิจของโรงเรียนโดยมอบหมายให้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน แต่งตั้งเป็นผู้นำทีมงานและมอบหมายงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะนำจุดเด่นที่เป็นที่ยอมรับ มาเป็นแบบอย่างหรือเป็นที่ปรึกษา ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือเป็นที่เลี้ยงสอนงานแก่บุคลากรรุ่นน้องนิเทศ กำกับ ติดตาม สร้างขวัญกำลังใจ ด้วยการยกย่องเพื่อเป็นการสร้างเสริมพลังใจ ไม่ให้รู้สึกโดดเดี่ยวส่งเสริมการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ให้ได้รับความรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี เช่น การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรหลายช่วงวัยการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัย สร้างความท้าทายให้สนใจใคร่รู้ และกล้าถามในสิ่งที่สงสัยจากบุคลากร Generation X Generation Y และ Generation M ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการใช้สื่อเทคโนโลยีสูง

6.2.2 Generation X ผู้บริหารพิจารณาจัดกลุ่มงานตามโครงสร้างการบริหารงานหรือตามภารกิจของโรงเรียนโดยมอบหมายให้เป็นหัวหน้าทีมในการทำงานส่งเสริมการศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้นในสาขาวิชาที่จบมา และพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องผู้บริหารเป็นหัวหน้าทีมในการทำงาน พาคิด พาทำ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัย เสนอรายชื่อ บุคลากร Generation X ที่มีผลงานดีเป็นที่ยอมรับเพื่อพิจารณาคัดเลือกให้ปฏิบัติหน้าที่ ที่มีความสำคัญมากขึ้น หรือเป็นผู้ประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัย

6.2.3 Generation Y ผู้บริหารพิจารณาจัดกลุ่มงานตามโครงสร้างการบริหารงานหรือตามภารกิจของโรงเรียนโดยมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ทำทายความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ให้โอกาสการเปลี่ยนสายงาน ที่สอดคล้องกับความต้องการ เช่น ผู้บริหารโรงเรียนหรือศึกษานิเทศก์ โดยผู้บริหารให้แนวคิดและเป็นหัวหน้าทีมในการทำงาน

6.2.4 Generation M ผู้บริหารพิจารณาจัดกลุ่มงานตามโครงสร้างการบริหารงานหรือตามภารกิจของโรงเรียนโดยมอบหมายให้เป็นคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับ



เอกสาร การใช้สื่อและเทคโนโลยีส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จัดให้มีพี่เลี้ยงดูแลเป็นพิเศษ ผู้บริหารพาทำงานที่มีความท้าทายความสามารถ

นอกจากนี้ สำหรับทุกช่วงวัย (Generation) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีภาวะผู้นำมีการวิเคราะห์ลักษณะการทำงานของบุคลากรแต่ละช่วงวัย จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าอย่างมีคุณภาพศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จ หรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการบริหารความหลากหลายของบุคลากรใช้เทคนิคหลากหลาย ทั้งพระเดชและพระคุณในการบริหารบุคลากรทุกช่วงวัยให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัยเข้ามาเป็นทีมงาน แล้วค่อยๆ เพิ่มบทบาทให้แสดงความสามารถจนเป็นที่ยอมรับ และแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ทดแทนบุคลากรเดิมที่เกษียณอายุราชการหากใช้การพูดคุยร้องขอไม่ได้ผลจำเป็นต้องใช้กฎระเบียบข้อบังคับเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายดังกล่าวที่ว่าใช้ทั้ง “ลูกลอย และกอไม้”

7. อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 25 ด้านการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดระดับการปฏิบัติสูงสุด คือ ผู้บริหารได้จัดให้มีกระบวนการสื่อสารถึงกันอย่างเป็นระบบหลากหลายช่องทาง เช่น line, face book เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันที่มีการสื่อสารหลากหลายช่องทาง การสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ เป็นช่องทางหนึ่งสะดวกรวดเร็ว โดยไม่จำกัดเวลา สถานที่ สอดคล้องกับพิภพ อุดร (อ้างถึงใน กิตติมา พรหมจักร และ สมใจ เนียมหอม, 2557) ที่กล่าวถึงแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยหลักสำคัญ 3 ข้อหนึ่งในนั้นคือ ความเชื่อมโยงด้านเทคโนโลยี (Connectivity)

ความเชื่อมโยงของการสื่อสารผ่านระบบ Internet และ Social Media ด้วยประสิทธิภาพของเทคโนโลยีด้านการสื่อสารในปัจจุบัน ทำให้คนไม่ต้องยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิมๆ เพราะไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน เวลาใดก็สามารถที่จะเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลข่าวสารและทำงานได้ตลอดเวลา การมีเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นจุดเชื่อมประสานความรู้และความสัมพันธ์ในองค์กร ปัจจุบันมีแนวคิดให้คนรุ่นใหม่เป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้บริหารที่ขาดความรู้หรือทักษะในเรื่องเทคโนโลยี เช่น สอนผู้บริหารใช้ Line, Facebook และการติดตาม Social Media เป็นต้น

ระดับการปฏิบัติขั้นสุดท้าย คือ ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังมากขึ้น พูดและใช้น้อยลงเนื่องจากการบริหารงานในโรงเรียน เป็นระบบที่ผู้บังคับบัญชามีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายสำคัญต่างๆสู่การปฏิบัติที่สำคัญ คือมีกฎหมาย มีวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เป็นตัวกำหนดบทบาท กำกับการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารจะมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำการบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติและมาตรฐานการศึกษาเป็นพื้นฐานจึงต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง (เอกรักษ์ สารปรัง, 2557) มีความจำเป็นต้องยึดถือและปฏิบัติตาม การพูดคุยชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับพิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (ออนไลน์) กล่าวไว้ว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร จะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การสื่อสารวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร สอดคล้องกับ พิชิต เทพวรรณ (2554) กล่าวว่า การบริหารบุคลากรทางการศึกษา เป็นการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของราชการ หรือโรงเรียนเป็นสำคัญให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นเครื่องมือในการสร้างความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนโดยกำหนดเป็นกฎหมายเริ่มจากการสรรหา พัฒนา จนกระทั่งเกษียณอายุราชการหรือพ้นสภาพจากการทำงานในหน่วยงานราชการ

การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้าน การออกแบบและวิเคราะห์งานใหม่ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือบุคลากร Generation Baby Boomers มีความก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มนี้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์สูง เป็นหัวหน้างานและปฏิบัติหน้าที่แทนผู้บริหารจึงง่ายต่อการส่งเสริม สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพตามความสมัครใจสอดคล้องกับ ศักดิ์พันธ์ ตันนิมรัตน์ (2557) สรุปร.บ. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 ที่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรทางการศึกษา ในมาตรา 38 การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้รับเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่ง และมาตรา 39 การกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารจัดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสมตามช่วงวัย (Generation) ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาตนเอง ต้องใช้เวลาในการสั่งสมประสบการณ์ และมีข้อกำหนดที่ยุ่ยากทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจด้วยการชี้แนะแนวทางการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนตามโอกาสอันควรด้วยความสมัครใจของบุคลากรแต่ละช่วงวัย สอดคล้องกับ ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2557) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลาย เกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วม และสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร สภาพแวดล้อมต่างๆ ครอบคลุมถึงเงื่อนไขการพัฒนาบุคลากร การดูแลบุคลากรอย่างเท่าเทียมเสมอภาค และเป็นไปในเชิงบวก การจัดการความหลากหลายต้องทำควบคู่กับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์

9. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

9.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทราบข้อเท็จจริงของสภาพการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ด้านคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรแต่ละช่วงวัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน

9.2 ควรมีการศึกษาการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน ในลักษณะการศึกษารายกรณี จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่มีจำนวนบุคลากรต่างกัน และนำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหารความหลากหลายของบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

9.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนที่มีความช่วงวัยของบุคลากรแตกต่างกันมาก กับโรงเรียนที่มีช่วงวัยของบุคลากรใกล้เคียงกัน

10. เอกสารอ้างอิง

1. กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). **เจนเนอเรชันวัยกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล. วารสารสังคมศาสตร์และศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.** 2 (1), 15-27
2. กิตติมา พรหมจักร และสมใจ เนียมหอม. (2557). **บริหารคนเพื่อชนกการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลก. ถอดบทเรียนจากการประชุมวิชาการ HA National Forum ครั้งที่ 15: พิภพ อุดร. ศูนย์การประชุมอิมแพ็คฟอรัมเมืองทองธานี**
3. จิระประภา อัครบวร. (2554). **การพัฒนาคนบนความยั่งยืน.** กรุงเทพฯ : เต่า
4. จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. (2553) **HR กับการบริหารความหลากหลายของคนในองค์กรในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์. การสัมมนาวันนักบริหารงานบุคคล (HR Day 2010) โรงแรมโซฟิเทลเซนทรัล แกรนด์ พลาซ่า**



6. นิภาพรรณ เจนสันติกุล และไชยณัฐ ดำดี. (2556). การเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อส่งเสริมศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์. วารสาร ดำรงราชานุภาพ. 13 (47), 54-62
7. ประกฤติยา ทักษิโณ. (2556). เอกสารประกอบการ สอนวิชาการระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา. มปป.
8. พิเชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากร มนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้ เปรียบเทียบการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น
9. พิมพ์พรรณ เชื้อบางแก้ว. การบริหารความหลากหลาย ของบุคลากรในองค์กร: กลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ค้นเมื่อ 14 กันยายน 2558, จาก [http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/ executive_journal/jan_mar_](http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_)
10. พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2558). สรรค์สร้างความหลากหลายเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน. ค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2558, จาก <http://piriyapholpirul.blogspot.com/2015/06/blog-post.html>.
11. ไมเคิล อาร์มสตรอง. (2550). การบริหารทรัพยากร บุคคลเชิงกลยุทธ์. แปลโดยอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
12. ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2557). การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
13. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์. (2557). [การบริหารทรัพยากร มนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติ ทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง]. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal. 7(3), 845-862
14. สุมัทนา ตันตยาภินันท์. ความแตกต่างภายในองค์กร กับยุทธวิธีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. ค้นเมื่อ 23 มกราคม 2559 จาก http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/oct_dec_11/pdf/aw011.pdf
15. สุรพงษ์ มาลี. (2551). HR PROFESSIONAL บทบาท ที่ต้องเปลี่ยนสู่มืออาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ:บริษัท โกลบอลอินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด.
16. เอกรักษ์ สารปรัง. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 1. วารสารวิทยาลัย บัณฑิตเอเชีย. ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม). หน้า 43-50.